

Синергия как уровень зрелости строительной компании

Фесенко Т.Г., Чуксин Д.Р., Харківська національна академія міського господарства

Проектное управление становится критически важным слагаемым успеха для любой строительной организации, поскольку позволяет существенно усилить ее потенциал, достигая синергетического эффекта. В методологии проектного менеджмента разработаны общие принципы достижения синергии в контексте уровней зрелости (модель Г. Керцнера). Вместе с тем актуальным для исследования остается вопрос практического их применения для конкретной отрасли, в частности строительства. В Украине наблюдаются симптомы низкой управляемости строительных проектов: значительное количество объектов вводится в эксплуатацию с превышением запланированного срока, бюджета и т.д.

Управленческий уровень работы компании с проектами можно оценить с помощью пятиуровневой модели зрелого управления проектами (Project Management Maturity Model, PMMM). Каждый из пяти уровней представляет различную степень зрелости управления проектами:

- уровень 1 – терминология. На этом уровне организация осознает важность управления проектами и необходимость глубокого усвоения основных знаний в области управления проектами и изучения сопутствующего им языка/терминологии;
- уровень 2 – общие процессы. Организация осознает важность определения и разработки общих процессов для того, чтобы успех одного проекта мог быть повторен при выполнении других. Для этого уровня также характерно осознание необходимости применения принципов управления проектами к другим методологиям, используемым в компании;
- уровень 3 – единая методология. Организация осознает важность синергетического эффекта, возникающего при сведении всех используемых в корпорации методологий в одну, центральное значение в которой приобретает управление проектами. Синергетический эффект также облегчает управление всеми процессами с помощью единой методологии, а не нескольких;
- уровень 4 – бенчмаркинг. Происходит сознание того, что необходимо улучшать корпоративные процессы, если корпорация хочет сохранять свое превосходство перед конкурентами. Бенчмаркинг должен проводиться непрерывно;
- уровень 5 – непрерывное улучшение. На этом уровне организация оценивает информацию, полученную в ходе бенчмаркинга, и должна принять решение о том, будет ли эта информация использоваться при расширении (развитии единой методологии).

В отечественной строительной практике многие компании осознают необходимость управления проектами. Вместе с тем использование стандартов управления проектами (PMBoK, P2M, PRINCE 2) носит единичный характер. При этом наблюдается «неискренняя поддержка» проектного управления со стороны высшего руководства, существуют только отдельные «очаги интереса», не предпринимаются попытки осознать выгоды, которые несут управление проектами в целом для компании.

Для того, чтобы произошли качественно новые изменения к лучшему необходимо сформировать реальную поддержку высшего руководства и исполнителей. Целесообразно реализовать образовательные программы в области управления проектами (основные принципы, преимущества и недостатки различных методологий, базовая терминология). Руководители высшего звена вместе с персоналом должны пройти корпоративные курсы по управлению проектами и всеобщему управлению качеством TQM. Каждый работник строительной компании должен понять, принять тот факт, что для того чтобы произошли качественные новые изменения к лучшему необходимо работать «по-новому». В результате компания может успешно пройти первый уровень PMMM (время, необходимое организации, – от нескольких месяцев до нескольких лет).

Достижение синергетического эффекта, возможное на третьем уровне PMMM (рисунок), требует от строительных компаний:



Рисунок. Модель зрелого управления строительными проектами

во-первых, принятия логики внедрения стандартов проектного управления (общая терминология → общие процессы → единая методология);

во-вторых, согласования усилий руководства и исполнителей по применению методов управления для развития процессов и технологий.

